

0- 793351

На правах рукописи  
ББК: 65.291.9-21  
К61

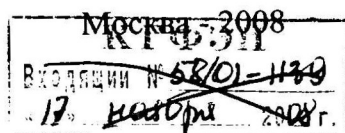
**Колосков Андрей Анатольевич**

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ:  
СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук



Диссертация выполнена на кафедре «Финансовый менеджмент» в федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации».

**Научный руководитель**

кандидат экономических наук, профессор  
**Шохин Евгений Иванович**

**Официальные оппоненты**

доктор экономических наук, профессор  
**Поляк Георгий Борисович.**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802149

кандидат экономических наук, доцент  
**Потапенко Василий Иванович.**

**Ведущая организация**

**ГОУ ВПО «Тверской государственный университет».**

Защита состоится «04» декабря 2008 г. в 12 00 часов на заседании Совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.02 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «31» октября 2008 г. и размещен на официальном сайте ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»: [www.fa.ru](http://www.fa.ru)

Ученый секретарь совета Д 505.001.02,  
к.э.н., доцент

**Е.Е. Смирнова**

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ****Актуальность темы исследования**

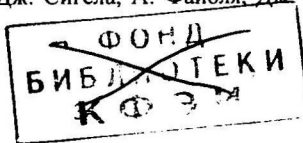
В условиях развития рыночных отношений, интеграции России в систему мирохозяйственных связей и ужесточения конкуренции, особое значение для хозяйствующих субъектов приобретает отлаженность механизмов стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов. Нарастающее отставание производительности труда и качества продукции делает очевидным необходимость применения новых подходов, инструментов и технологий, особенно в процессах планирования деятельности, управления материальными и финансовыми ресурсами.

В этом контексте руководители отечественных предприятий всё чаще инициируют создание систем внутрифирменного бюджетирования, непосредственно связанных со стратегическими целями деятельности, поскольку бюджетирование в российских компаниях всё ещё, как правило, носит сугубо фрагментарный характер. В основном применяется для того, чтобы контролировать отдельные показатели финансово-хозяйственной деятельности или устанавливать для структурных подразделений ограничения по объёму затрат. При этом традиционные для западных предприятий цели использования бюджетирования, такие как повышение капитализации бизнеса, его инвестиционной привлекательности, рассматриваются гораздо реже. В результате происходит существенное неоправданное сужение назначения бюджетирования, внедрение которого не способствует достижению стратегических целей деятельности предприятия.

Между тем, для принятия эффективных, точных и взвешенных в финансовом отношении управленческих решений необходимо создание в организации системы бюджетирования, жёстко связанной со стратегическими целями деятельности, направленной на оптимизацию бизнес-процессов и финансовых ресурсов.

**Степень разработанности проблемы**

Общим теоретическим и методологическим проблемам организации финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий посвящены работы российских и зарубежных учёных, включая М.И. Бухалкова, Д.С. Молякова, Г.Б. Поляка, В.М. Родионову, М.В. Романовского, А. Алчёрча, Р. Брейли, К. Друри, Р.С. Каплана, С. Майерса, А. МакМина, Дж. Сигела, А. Файоля, Дж. Фостера, Д. Хана, Ч. Хорнгрена, Дж.К. Шима.

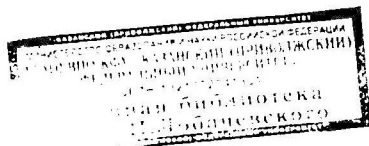


Вопросам традиционного финансового планирования посвящены исследования таких учёных, как И.Т. Балабанов, И.А. Бланк, М.И. Бухалков, Д.С. Моляков, В.М. Родионова, М.В. Романовский. Детально изучаются проблемы, связанные с источниками и направлениями использования финансовых ресурсов предприятия, обеспечением их сбалансированности, но не затрагивается область, относящаяся к формированию финансовой структуры, выделению центров финансовой ответственности и бизнес-процессов а значит, и к управлению данными объектами для достижения стратегических целей деятельности предприятия.

Классическая система бюджетирования освещается в работах С.А. Агапцева, Р.Л. Акоффа, В.В. Бочарова, О.Н. Волковой, Е.Ю. Добровольского, А.П. Дугельного, А.Е. Карпова, А.М. Ковалёвой, О.Н. Лихачёвой, Ю.С. Масленченкова, Д. Хана, Дж. Хоупа, В.Е. Хруцкого, Дж.К. Шима, К.В. Щиборша. Здесь наоборот, разрабатывается структура центров финансовой ответственности, но детально не исследуются финансовые ресурсы. Другим недостатком является то, что система бюджетирования не имеет прямой и однозначной связи со стратегией развития предприятия, существует разрыв между оперативным и стратегическим управлением. Это происходит потому, что стратегические цели деятельности реализуются посредством бизнес-процессов, которые в рамках классического бюджетирования не рассматриваются.

Процессно-ориентированное бюджетирование исследуется Дж. Бримсоном, Дж. Антосом, И.Б. Немировским, И.А. Старожукковой. Также детально не рассматриваются финансовые ресурсы, но при этом бюджеты бизнес-процессов напрямую связаны со стратегическими целями деятельности. С другой стороны, отсутствуют центры финансовой ответственности, относящиеся к подразделениям предприятия, а значит, в тех случаях, когда в рамках одного подразделения частично выполняется несколько бизнес-процессов, его руководитель не несёт персональной ответственности за финансовые результаты.

Отсутствие единой, обобщённой, теоретически и методически проработанной системы бюджетирования, в которой стратегические цели детализируются до уровня бизнес-процессов, определяется влияние каждого из них на объём и структуру финансовых ресурсов, снижает возможности по разработке стратегии развития предприятия и её выполнению в процессе оперативной и текущей деятельности. Требуется со-





вершенствования понятийный аппарат, на основе которого данная система бюджетирования может быть сформирована.

В этой связи анализ теоретических и методических разработок российских и зарубежных авторов, а также накопленного практического опыта внедрения систем бюджетирования представляется своевременным, что обуславливает актуальность исследования.

### **Цель и задачи исследования**

Цель работы заключается в решении научной задачи формирования системы бюджетирования, жёстко связанной со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяющей определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие задачи:

- уточнить понятия финансового планирования и бюджетирования и их роль в стратегическом управлении предприятием;
- провести анализ основных методических подходов к осуществлению финансового планирования и бюджетирования;
- исследовать основные проблемы, возникающие при использовании системы бюджетирования на предприятии;
- разработать комбинированную стратегически-ориентированную методику бюджетирования на предприятии, используя возможности традиционного финансового планирования, а также классического и процессно-ориентированного бюджетирования;
- разработать предложения по внедрению комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования.

**Объект исследования** – система бюджетирования на предприятиях.

**Предмет исследования** – методология стратегически-ориентированного бюджетирования.

### **Методологические и теоретические основы исследования**

Методологической и теоретической основой диссертационной работы послужили положения и выводы, содержащиеся в трудах ведущих отечественных и зарубежных учёных и специалистов, учебных и методических пособиях, посвящённых финансовому планированию и бюджетированию.

Многоплановость поставленных задач и системный подход к их решению определили применение в работе таких методов, как научная абстракция, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия. Комплексный подход к изучению финансового планирования и бюджетирования, а также внутренняя логика работы определяются поэтапным решением основных задач научного исследования.

Информационную базу диссертационного исследования составили действующие законы и постановления Правительства Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики, материалы научных конференций и семинаров, сведения о финансово-хозяйственной деятельности предприятий, публикации периодической печати, справочные и аналитические ресурсы сети Интернет, собственные расчёты и исследования автора.

Исследование выполнено в соответствии с п. 3.5. «Управление финансами корпораций: методология, теория; трансформация корпоративного контроля» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит».

**Научная новизна исследования** заключается в развитии теоретического представления о стратегически-ориентированном бюджетировании и его методических особенностях.

В процессе исследования получены следующие **научные результаты**:

- в отличие от сложившегося в экономической литературе понятия бюджетирования, в работе оно определено как процесс разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам, в рамках которого производится расчёт и обобщение в денежном выражении всех основных финансовых показателей, характеризующих стратегические цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период;
- разработана комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджетирования, в которой применяются бюджеты центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов, а также итоговые бюджеты, связанные со стратегическими целями деятельности предприятия посредством системы сбалансированных показателей, определяется роль каждого бизнес-процесса в их достижении, итоговые

бюджеты включают баланс доходов и расходов, характеризующий источники и направления использования финансовых ресурсов;

- в отличие от распространённых в экономической литературе показателей, используемых в системе бюджетирования, разработана трёхуровневая система финансовых показателей, включающая в себя финансовую часть системы сбалансированных показателей и её детализацию по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам;

- разработан механизм внедрения комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования, в основу которого положено использование системы сбалансированных показателей, с дальнейшей детализацией её финансовой составляющей как по центрам финансовой ответственности, так по бизнес-процессам и проектам.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что основные идеи и выводы диссертации можно использовать для дальнейшего развития теории, методологии и методики бюджетирования на предприятиях. В частности, интерес представляет взгляд на бюджетирование как инструмент реализации стратегии, взаимосвязанный с системой сбалансированных показателей, а также соответствующая типологизация бюджетов, позволяющая реализовать такой подход.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы ориентированы на широкое использование предприятиями в процессе внедрения, а также совершенствования ранее реализованной системы бюджетирования. Практическую значимость имеют следующие основные положения:

- комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджетирования, жёстко связанная со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяющая определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении;

- трёхуровневая система финансовых показателей, позволяющая детализировать ключевые показатели деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам;

- механизм внедрения комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования на основе используемой классической методики.

Комбинированная методика бюджетирования является одним из инструментов разработки стратегии развития предприятия и её реализации в процессе оперативной и текущей деятельности. Предложенная методика может применяться для совершенствования системы бюджетирования на предприятиях.

Теоретические положения и практические результаты диссертационного исследования могут быть использованы при разработке учебных курсов по дисциплинам: «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий», «Краткосрочная финансовая политика», «Долгосрочная финансовая политика», «Бюджетирование», в подготовке и переподготовке специалистов по финансовому менеджменту.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Основные результаты выполненного исследования нашли практическое применение в деятельности фармацевтических компаний ООО «Морон», ООО «Витим и К»- Аптечная сеть «Старый Лекарь» в процессе внедрения системы бюджетирования, что подтверждено соответствующими справками о внедрении.

Диссертация выполнена в рамках научно – исследовательских работ, проводимых Финансовой академией при Правительстве Российской Федерации в соответствии с Комплексной темой «Пути развития финансово – экономического сектора России».

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на заседаниях кафедры «Финансовый менеджмент» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации».

#### **Публикации**

Основные результаты исследования изложены в 5 научных работах общим объемом 2,3 п.л. (весь объем авторский), в том числе 1 статья (объем 0,5 п.л.) опубликована в издании, рекомендованном ВАК.

### Структура исследования

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений, содержит 184 страницы машинописного текста.

Название главы	Название параграфа	Количество	
		Таблиц, схем, рисунков	Приложений
<b>Введение</b>			
<b>Глава 1. Сущность, цели и задачи финансового планирования на предприятии</b>	1.1. Роль и значение финансового планирования в эффективном управлении предприятием	1	
	1.2. Методология финансового планирования на предприятии		
	1.3. Бюджетирование – как инструмент финансового планирования	2	
<b>Глава 2. Анализ существующей практики бюджетирования на предприятии</b>	2.1. Современные методики и организация бюджетирования на предприятии	6	4
	2.2. Основные виды бюджетов, их построение и взаимодействие	4	
	2.3. Система бюджетов предприятия как основа управления финансами	1	
<b>Глава 3. Совершенствование бюджетирования и повышение эффективности финансового планирования</b>	3.1. Проблемы организации эффективного бюджетирования на предприятии	1	2
	3.2. Направления совершенствования методики бюджетирования на предприятии	8	16
	3.3. Оценка эффективности финансового планирования как следствие применения разработанной методики бюджетирования		3
<b>Заключение</b>			
<b>Список литературы</b>			
<b>Итого</b>		23	25

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ

В соответствии с целью и задачами исследования проблемы, рассмотренные в диссертации, можно объединить в три основные группы.

**Первая группа проблем** связана с исследованием теоретических и методических основ финансового планирования и бюджетирования: уточнением этих понятий и их роли в стратегическом управлении предприятием, анализом основных методических подходов к их осуществлению, а также выявлением основных проблем, возникающих при использовании системы бюджетирования на предприятии.

Анализ используемого в экономической литературе и практике финансового менеджмента термина «*финансовое планирование*» показал существование его различных интерпретаций. Расхождения в определении позволили выявить три основных подхода к толкованию его сущности: одни учёные определяют его как процесс анализа и прогнозирования различных вариантов решений, другие – как процесс разработки системы финансовых планов, третьи – определяют финансовое планирование как планирование достижения уровня различных показателей: движения денежных средств; доходов и расходов; финансовых ресурсов, и др. То есть, понятие «финансовое планирование» определяется в зависимости от того, что является его объектом.

На основе анализа различных подходов к определению финансового планирования, а также исследования его объектов, в диссертации предложено следующее определение. *Финансовое планирование на предприятии* – это процесс разработки системы финансовых планов, в рамках которого производится расчёт и обобщение в денежном выражении финансовых показателей, характеризующих стратегические цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период. Финансовые показатели являются объектом финансового планирования.

Связь финансового планирования со стратегическими целями деятельности предприятия осуществляется посредством системы сбалансированных показателей. Финансовые показатели являются важной составной частью обеих систем. В рамках финансового планирования производится описание и анализ целей деятельности с помощью детализированных финансовых показателей, а также оптимизация путей их достижения с учётом используемых ресурсов.

Поиск путей повышения эффективности финансового планирования и управления на предприятии привёл к появлению системы бюджетирования, одним из главных элементов которой является бюджет, определяемый как план, выраженный в количественных показателях. Анализ используемого в экономической литературе и практике финансового менеджмента термина «*бюджетирование*» также показал существование его различных интерпретаций. Расхождения в определении позволили выявить три основных подхода к толкованию сущности бюджетирования: одни учёные определяют его как процесс разработки бюджетов, другие - как инструмент финансового планирования, с помощью которого оно осуществляется, третьи рассматривают варианты определений в зависимости от того, что является объектом бюджетирования.

В работе предложено следующее определение. *Бюджетирование* - это процесс разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам, в рамках которого производится расчёт и обобщение в денежном выражении всех основных финансовых показателей.

Центры финансовой ответственности, бизнес-процессы и проекты являются объектами бюджетирования, которые конкретизируют объект финансового планирования (рисунок 1), что, по нашему мнению, улучшает качество финансового планирования, делает его более детальным и эффективным в управлении предприятием. Использование этого инструмента позволяет персонафицировать ответственность за достижение запланированных финансовых показателей.

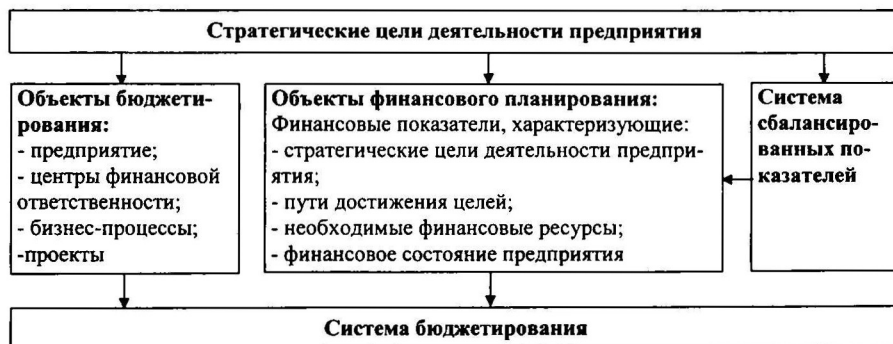


Рисунок 1. Связь системы бюджетирования со стратегическими целями деятельности предприятия и конкретизация объекта финансового планирования

В научных исследованиях финансовое планирование и бюджетирование на предприятиях представлены в основном как традиционное финансовое планирование, классическое бюджетирование по центрам финансовой ответственности, процессно-ориентированное бюджетирование.

Объектом традиционного финансового планирования являются финансовые ресурсы. Обоснование и согласование стратегических целей деятельности предприятия и путей их достижения производится при помощи сопоставления финансовых ресурсов и направлений их использования в рамках баланса доходов и расходов. Но центры финансовой ответственности и бизнес-процессы не выделяются, а значит финансовый план, отражая стратегию развития предприятия в целом, не детализирует её до конкретных бизнес-процессов, что снижает эффективность её реализации. Ответственность должностных лиц в структурных подразделениях предприятия не всегда может быть связана с показателями, содержащимися в финансовом плане – балансе доходов и расходов. Кроме того, их недостаточно для анализа финансового состояния. По нашему мнению, эти недостатки в основном связаны с тем, что в традиционном финансовом планировании не используется такой инструмент, как бюджетирование.

Объектом классического бюджетирования являются центры финансовой ответственности. Значит, руководители всех уровней управления несут ответственность за выполнение финансовых показателей соответствующих структурных подразделений. Обоснование и согласование целей деятельности и путей их достижения производится при помощи показателей, содержащихся в итоговых бюджетах: бюджет доходов и расходов; инвестиционный бюджет; бюджет движения денежных средств; прогнозный бухгалтерский баланс. Показателей, определяемых на основе итоговых бюджетов, достаточно для анализа финансового состояния.

Остающиеся при этом проблемы обусловлены тем, что финансовые ресурсы и направления их использования системно, в полном объёме не рассматриваются. В результате чего потребности в финансировании могут превышать объём доступных финансовых ресурсов, возникает ситуация кассового разрыва и сбоев в производственно- хозяйственной деятельности предприятия. Нечётко определяется степень влияния различных подразделений предприятия на достижение финансовых результатов, так как стратегические цели реализуются посредством бизнес-процессов, которые здесь



не применяются. В этом случае исполнение бюджетов не всегда связано с достижением стратегических целей деятельности предприятия.

Объектом процессно-ориентированного бюджетирования являются бизнес-процессы и проекты. Их бюджеты имеют прямую и однозначную связь со стратегическими целями деятельности предприятия. Обоснование и согласование целей и путей их достижения производится при помощи показателей, содержащихся в итоговых бюджетах, состав которых аналогичен с классическим бюджетированием. Показателей, определяемых на основе итоговых бюджетов, достаточно для анализа финансового состояния.

Но и в этом случае остаются проблемы связанные с тем, что финансовые ресурсы и направления их использования системно, в полном объёме не рассматриваются. Нет строгого закрепления ответственности за должностными лицами за исполнение финансовых показателей бизнес-процессов, так как некоторые бизнес-процессы выполняются в рамках нескольких подразделений и организационную структуру не всегда можно привести к полному соответствию с ними.

Каждая из рассмотренных методик в отдельности не полностью соответствует цели, поставленной в рамках данного диссертационного исследования: разработать систему бюджетирования, жёстко связанную со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяющую определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении. Но вместе они дополняют друг друга и могут максимально способствовать решению поставленной задачи. Следовательно, нужно объединить их положительные стороны, доработав систему классического бюджетирования по центрам ответственности как наиболее распространённую в настоящее время на предприятиях России.

**Вторая группа проблем** связана с поставленной в диссертационной работе задачей по разработке комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования на предприятии с использованием возможностей традиционного финансового планирования, а также классического и процессно-ориентированного бюджетирования.

Для того, чтобы система бюджетирования была жёстко связана со стратегическими целями деятельности предприятия и позволяла определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении, необходимо при доработке классической методики бюджетирования использовать элементы процессно-ориентированной – бюджеты

бизнес-процессов. Оптимизация формирования и использования финансовых ресурсов в рамках объектов бюджетирования будет не полной, если не использовать элементы методики традиционного финансового планирования, а именно – баланс доходов и расходов, который выполняет роль инструмента, позволяющего производить анализ влияния стратегии развития предприятия на его финансовые ресурсы.

В работе делается вывод о том, что необходимо, во-первых, выделить все объекты бюджетирования одновременно структурировав деятельность предприятия как по центрам финансовой ответственности, так и по бизнес-процессам и проектам. Это позволит с одной стороны, определять влияние бизнес-процессов на достижение стратегических целей деятельности предприятия, а с другой – будет закреплена ответственность конкретных должностных лиц за выполнение финансовых показателей подразделений. Бюджеты, отражающие тот или иной объект бюджетирования должны иметь соответствующие наименования. Таким образом бюджетная структура, предложенная в диссертационном исследовании, состоит из бюджетов центров финансовой ответственности (ЦФО), бизнес-процессов и проектов, а также итоговых бюджетов.

Эти бюджеты имеют двухстороннюю связь. Так, если бизнес-процесс охватывает несколько центров финансовой ответственности, то он бюджетировается по каждому, а затем объединяется в один бизнес-процесс. С другой стороны, если центр финансовой ответственности охватывает несколько бизнес-процессов, то происходит то же самое, только с точки зрения центра финансовой ответственности (рисунок 2).

	ЦФО	ЦФО	ЦФО	ЦФО
Бизнес-процесс				
Бизнес-процесс				
...	...	...	...	...
Проект				
Проект				

Рисунок 2. Матричная структура бюджетов

Во-вторых, в систему бюджетирования наряду с бюджетом доходов и расходов, бюджетом движения денежных средств, инвестиционным бюджетом и прогнозным бухгалтерским балансом требуется включить баланс доходов и расходов как итоговый бюджет, отражающий формирование и использование финансовых ресурсов предприятия. Итоговые бюджеты рассчитываются на основе бюджетов бизнес-процессов и проектов, а если необходима дополнительная детализация по каким-либо направлениям деятельности, то используются бюджеты центров финансовой ответственности.

В-третьих, в разрезе выделенных на предприятии объектов необходимо осуществлять планирование всех показателей, в том числе и финансовых ресурсов, отражённых в балансе доходов и расходов. Это позволит повысить эффективность бизнес-процессов предприятия с точки зрения использования имеющихся финансовых ресурсов.

Данную объединённую методику, разработанную в диссертационном исследовании, по нашему мнению можно назвать *комбинированной стратегически-ориентированной методикой бюджетирования*. Бюджетная структура верхнего уровня представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Бюджетная структура верхнего уровня в комбинированной стратегически-ориентированной методике бюджетирования

Система финансовых показателей, предложенная в данной работе, состоит из показателей верхнего уровня, которые характеризуют стратегические цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия. Они разрабатываются на основании финансовой части системы сбалансированных показателей и стандартных форм итоговых бюджетов, схема их построения представлена на рисунке 4, а верхний уровень - в таблице 1. Показатели верхнего уровня детализируются по объектам бюджетирования при помощи аналогичных показателей, которые характеризуют каждый центр финансовой ответственности, бизнес-процесс и проект.

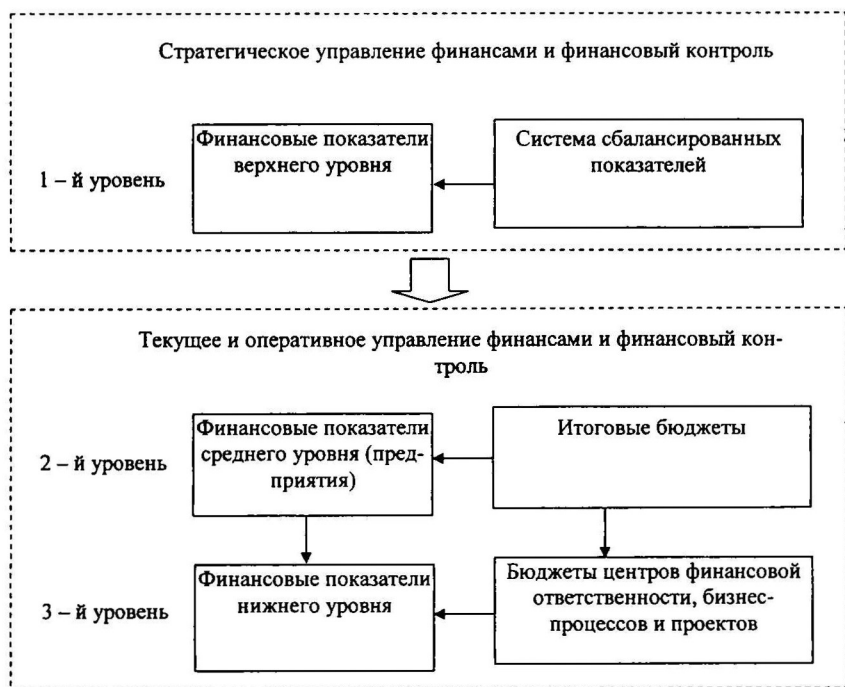


Рисунок 4. Схема построения системы финансовых показателей в комбинированной стратегически-ориентированной методике бюджетирования

Таблица 1. Финансовые показатели верхнего уровня, используемые в комбинированной стратегически-ориентированной методике бюджетирования

Объект финансового планирования	Основные показатели	Название показателя
Стратегические цели деятельности	EVA	Экономическая добавленная стоимость
	Ца	Цена акции
	WACC	Средневзвешенная стоимость капитала
	B	Выручка
	ЧП	Чистая прибыль
	Rчп	Рентабельность продаж по чистой прибыли
Пути достижения целей	ROE	Рентабельность собственного капитала
	B	Выручка
	Rвп	Рентабельность продаж по валовой прибыли
	Kкр	Коэффициент коммерческих расходов
	Купр	Коэффициент управленческих расходов
	Инв	Инвестиции
	Об(ТЗ)	Продолжительность оборота товарных запасов
	Об(ТДЗ)	Продолжительность оборота торговой дебиторской задолженности
	Об(ТКЗ)	Продолжительность оборота торговой кредиторской задолженности
	Об(СОС)	Продолжительность оборота собственных оборотных средств
Необходимые финансовые ресурсы	ДКЗ	Долгосрочные кредиты и займы
	ККЗ	Краткосрочные кредиты и займы
	ЧП	Чистая прибыль
	A	Амортизация
	ПДКЗ	Прирост долгосрочных кредитов и займов
	Инв	Инвестиции
Финансовое состояние предприятия (рентабельность, деловая активность, финансовая устойчивость, платёжеспособность и ликвидность)	Див	Дивиденды
	ПСОС	Прирост собственных оборотных средств
	B	Выручка
	Rчп	Рентабельность продаж по чистой прибыли
	ROA	Рентабельность активов
	ROE	Рентабельность собственного капитала
	Об(А)	Продолжительность оборота активов
	Об(ОА)	Продолжительность оборота оборотных активов
	Об(З)	Продолжительность оборота запасов
	Об(ДЗ)	Продолжительность оборота дебиторской задолженности
	Об(КЗ)	Продолжительность оборота кредиторской задолженности
	Кзс	Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств
	Ктл	Коэффициент текущей ликвидности

Таким образом, разработанная в диссертационном исследовании комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджетирования и трёхуровневая система финансовых показателей позволяют сначала получить общее представление о

стратегии развития предприятия, связанными с ней финансовыми ресурсами, финансовым состоянием предприятия, а затем углубиться в состав каждого показателя и детально разобраться во всех крупных бизнес-процессах.

**Третья группа проблем** связана с поставленной в диссертационной работе задачей по разработке предложений по внедрению комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования.

В диссертационном исследовании доказывается, что при внедрении системы бюджетирования на предприятии с использованием комбинированной стратегически-ориентированной методики необходимо, во-первых, обеспечить прямую взаимосвязь показателей бюджетов со стратегическими целями деятельности, применяя возможности системы сбалансированных показателей. То есть нужно начинать с определения целей деятельности, бизнес-процессов и разработки системы сбалансированных показателей. Во-вторых, максимально использовать возможности действующей на предприятии классической методики, скорректировав организационную, финансовую и бюджетную структуры в соответствии с бизнес-процессами и проектами. В-третьих, бюджетная структура должна состоять из бюджетов центров финансовой ответственности, бизнес-процессов, проектов и итоговых, посредством которых объект финансового планирования конкретизируется с помощью объекта бюджетирования. В-четвёртых, с точки зрения непосредственно организации бюджетного процесса, каких – либо принципиальных отличий от классического бюджетирования не предусматривается.

В работе предложен следующий алгоритм (рисунок 5): 1) определение целей деятельности предприятия; 2) разработка структуры бизнес-процессов и проектов; 3) корректировка организационной структуры; 4) разработка системы сбалансированных показателей; 5) корректировка финансовой структуры; 6) корректировка бюджетной структуры, системы финансовых показателей и методики бюджетирования; 7) корректировка плана счетов и методики учёта; 8) уточнение структуры бюджетного процесса; 9) реструктуризация бюджетного комитета; 10) осуществление бюджетного процесса; 11) принятие управленческих решений по результатам анализа исполнения бюджетов.

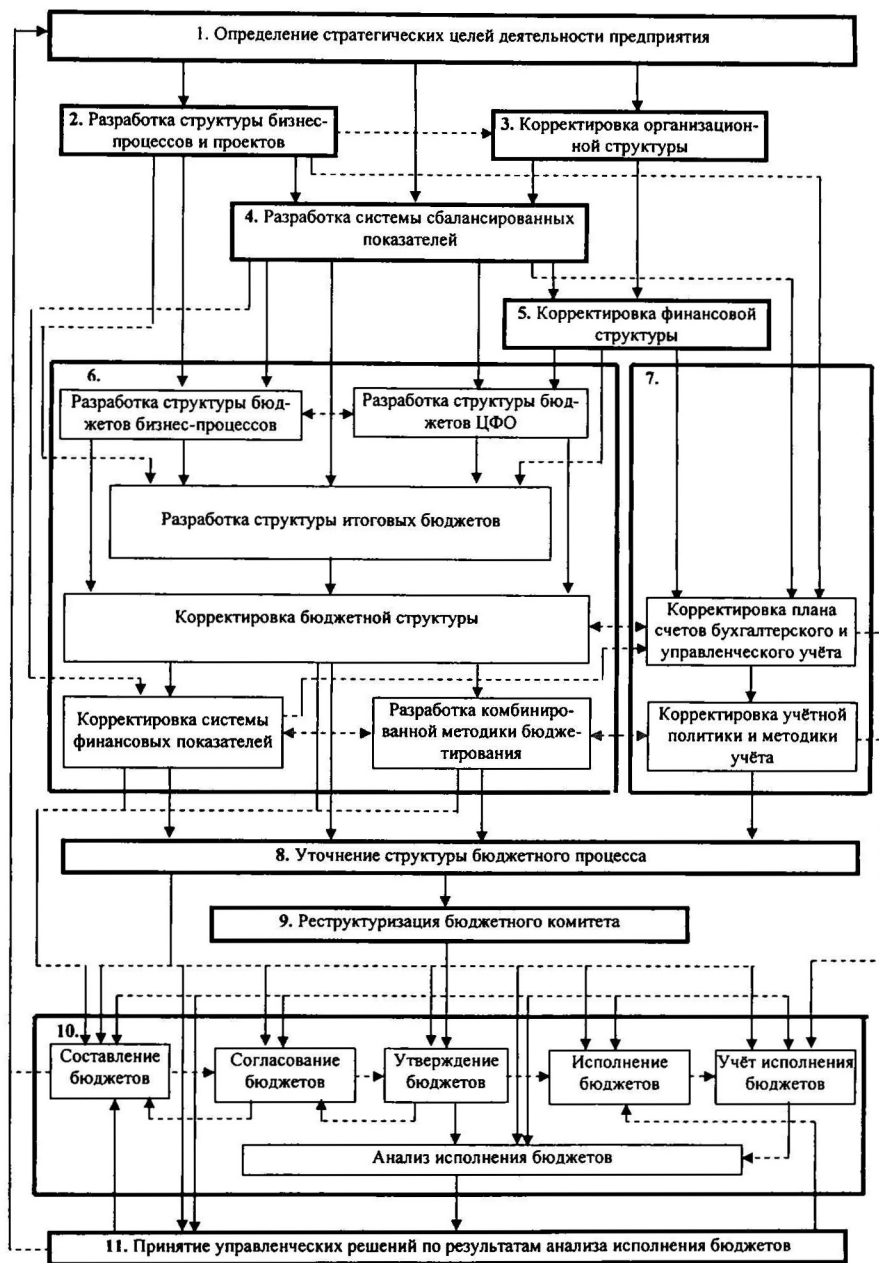


Рисунок 5. Алгоритм внедрения комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования

Разработка системы бюджетирования на основе комбинированной стратегически-ориентированной методики в рамках диссертации выполнена в фармацевтических компаниях ООО «Морон» и ООО «Витим и К» - Аптечная сеть «Старый Лекарь» (в автореферате приводится только ООО «Морон»). ООО «Морон» - это фармацевтическая компания, занимающаяся оптовой торговлей и дистрибуцией медикаментов в Москве, Московской области и различных регионах России. Оборот более 10 млрд. руб. в год. ООО «Витим и К» - аптечная сеть с оборотом 4 млрд. руб. в год, имеющая порядка 150 аптек в Москве и Московской области. До 2008 года в компаниях применялась классическая система бюджетирования, которая не имела жёсткой связи со стратегией развития и не позволяла эффективно управлять бизнес-процессами. Было принято решение внедрить комбинированную методику, включив в систему бюджетирования элементы процессно-ориентированного подхода, а также элементы традиционной системы финансового планирования, при этом не разрушая нормально функционирующую классическую систему.

С помощью первых четырёх этапов, представленных на рисунке 5, обеспечивается связь бюджетов со стратегическими целями деятельности предприятия, с показателями, отражающими данные цели, а также с бизнес-процессами и структурными подразделениями.

На этапе корректировки финансовой структуры производится её пересмотр в соответствии с бизнес-процессами и проектами предприятия, а затем замена тех центров финансовой ответственности которые совпадают с ними, на центры процессной и проектной ответственности. На рисунке 6 представлена такая финансовая структура, здесь ЦПО – центры процессной и проектной ответственности, а ЦФО – центры финансовой ответственности, состоящие из трёх уровней, включающих ЦИ – центр инвестиций, ЦП – центры прибыли, ЦД – центры доходов, ЦР – центры расходов. ЦФО 1 – го уровня является компания в целом, ЦФО 2 – го уровня: головное предприятие и каждый филиал; головное предприятие включает в себя офис, продажи, производство; ЦФО 3-го уровня представляет собой детализацию по каналам продаж.

Задачей корректировки бюджетной структуры (рисунок 7), системы финансовых показателей и методики бюджетирования является окончательное внедрение комбинированной методики бюджетирования на основе применявшейся ранее классической.



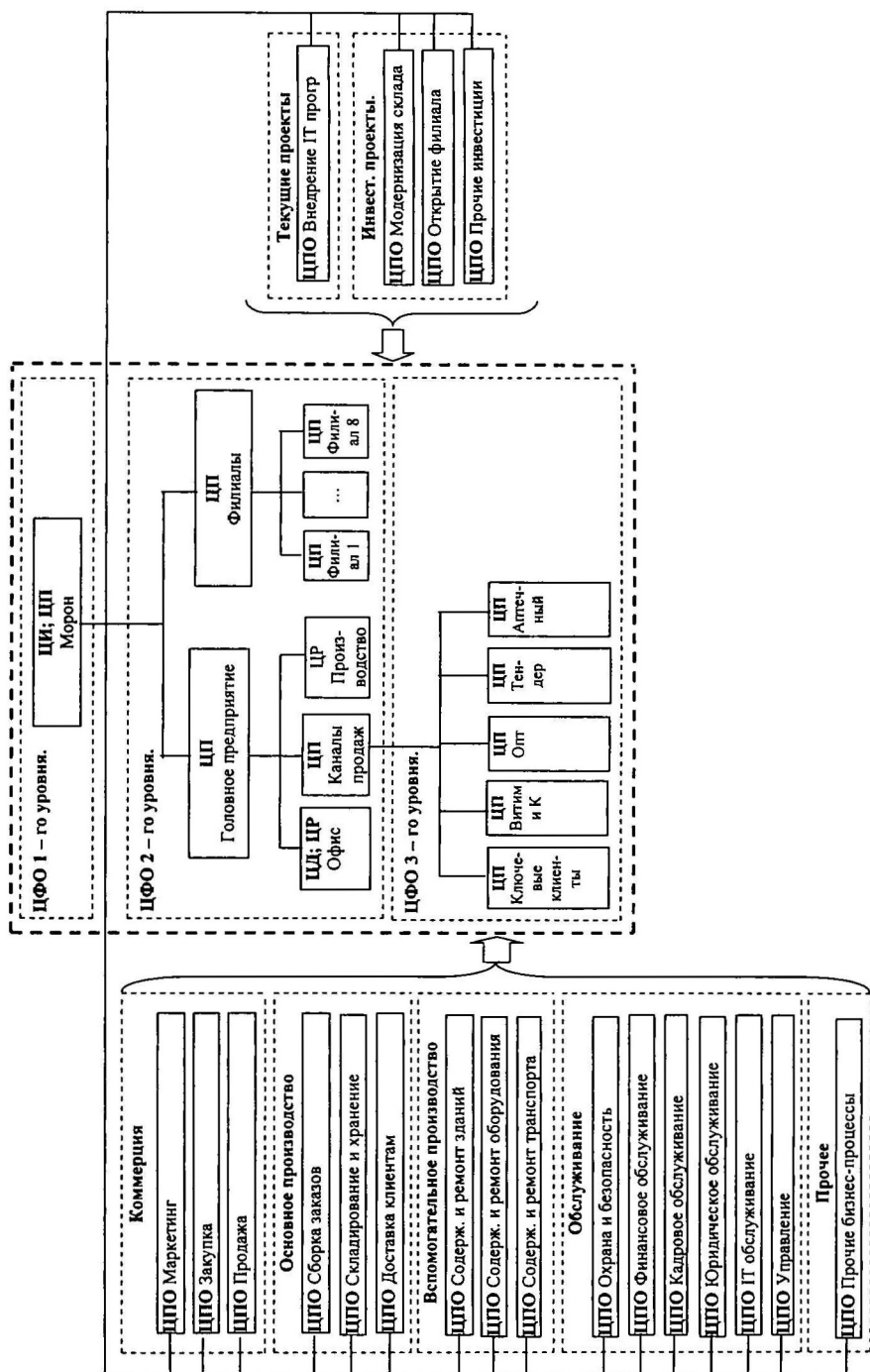


Рисунок 6. Финансовая структура в комбинированной стратегически-ориентированной методике бюджетирования ООО «Морон»

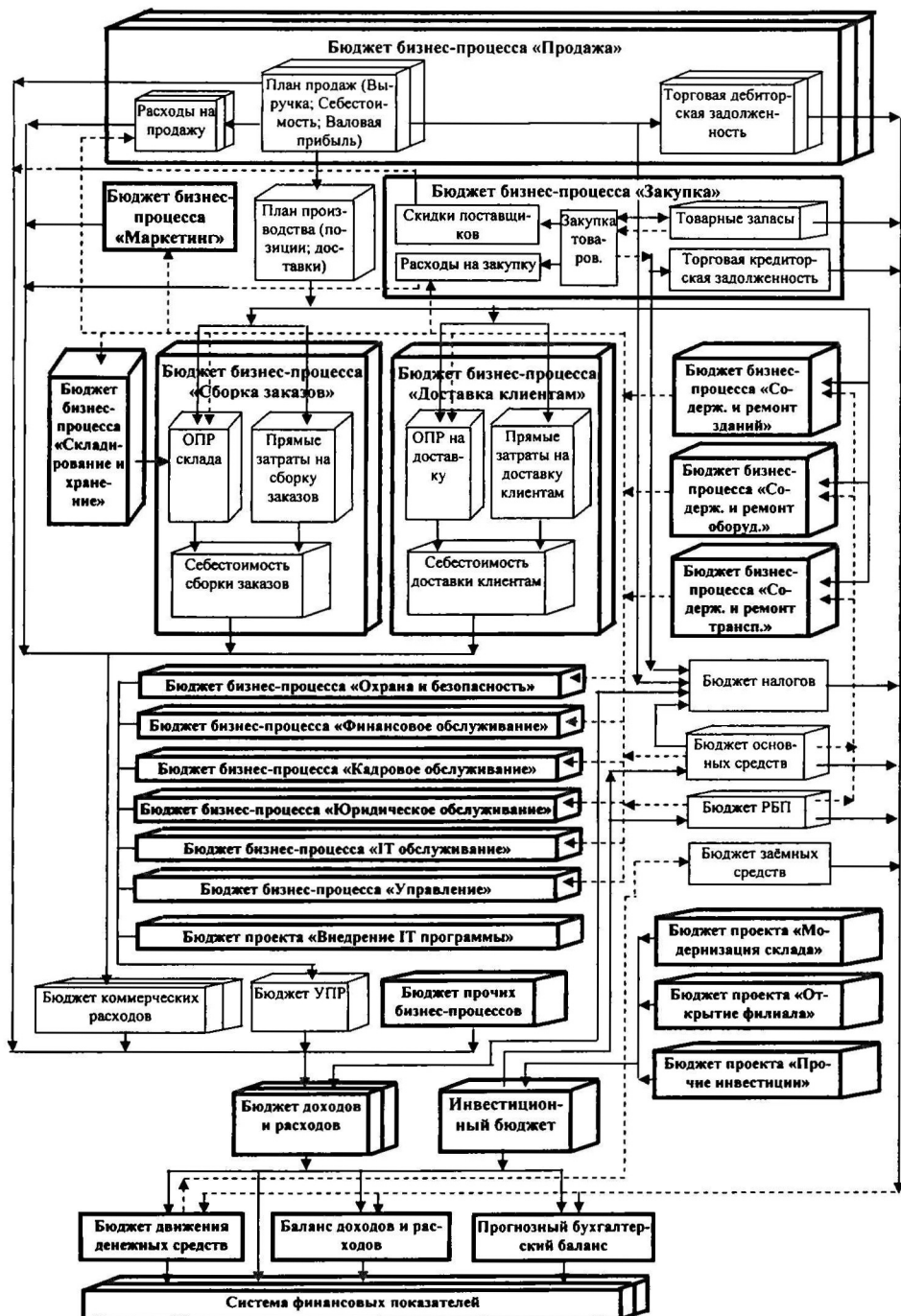


Рисунок 7. Комбинированная бюджетная структура ООО «Морон»

Бюджеты бизнес-процессов и проектов, отображённые на рисунке 7 с помощью плоских фигур, составлены только по компании в целом – центру финансовой ответственности первого уровня. Если используется простая объёмная фигура, то бюджет бизнес-процесса или проекта детализирован по центрам финансовой ответственности второго уровня. Если используется сложная объёмная фигура с промежуточной линией, то применяется детализация по центрам финансовой ответственности третьего уровня (см. рисунок 6).

Бизнес-процессы и проекты характеризуют одноимённые бюджеты, формируются в конечном итоге по компании в целом, суммируя относящиеся к ним показатели головного предприятия и каждого филиала. Для эффективного управления деятельностью каналов продаж, финансовые показатели бизнес-процессов группируются в бюджеты центров финансовой ответственности. На основании бюджетов бизнес-процессов и проектов формируются итоговые, которые состоят из бюджета доходов и расходов, инвестиционного бюджета, бюджета движения денежных средств, прогнозного бухгалтерского баланса, баланса доходов и расходов. Последовательность формирования итоговых бюджетов на основе бюджетов бизнес-процессов и проектов в целом сходна с классическим бюджетированием, только добавляется баланс доходов и расходов, и показатели детализируются как по центрам финансовой ответственности, так и по бизнес-процессам и проектам.

Следующий этап - корректировка плана счетов и методики учёта, не имеет непосредственного отношения к организации бюджетирования, но необходим для учёта фактического исполнения бюджетов. План счетов должен обеспечить аналитику, соответствующую потребностям бюджетирования.

Бюджетный процесс, как правило, представляет собой составление, согласование, утверждение, исполнение, учёт и анализ исполнения бюджетов. Осуществляется под руководством бюджетного комитета, членами которого являются руководители центров финансовой, процессной и проектной ответственности, а председателем – Генеральный директор, как лицо, несущее ответственность за деятельность всего предприятия. Разработанные ранее финансовая и бюджетные структуры, методики бюджетирования и учёта, структура бюджетного процесса, используются для составления бюджетов предприятия.

Одиннадцатый этап - принятие управленческих решений по результатам анализа исполнения бюджетов является логическим завершением всего процесса бюджетирования на предприятии. Производится постоянно, по его результатам может либо корректироваться работа по исполнению бюджетов, либо инициироваться процесс пересмотра бюджетов, либо, в крайних случаях, могут корректироваться стратегические цели деятельности предприятия.

В заключение следует отметить, что разработанная комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджетирования соответствует цели, поставленной в диссертационном исследовании. Система бюджетирования, внедрённая на основе рассмотренного алгоритма, жёстко связана со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяет определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении, при оптимальном формировании и использовании финансовых ресурсов.

**По теме диссертации опубликованы следующие научные работы:**

1. Колосков А.А. Организация бюджетирования на предприятии // Экономика и финансы. М., 2007. - №13. С. 16 – 20 (0,4 п.л.).
2. Колосков А.А. Современные методики бюджетирования на предприятии // Экономика и финансы. М., 2007. - №13. С. 21 – 25 (0,4 п.л.).
3. Колосков А.А. Система бюджетов предприятия: элементы и их взаимосвязь // Вестник Финансовой академии<sup>1</sup>. М., 2008. - №1. С. 105 – 115 (0,5 п.л.).
4. Колосков А.А. Теоретические аспекты комбинированной методики бюджетирования // Российский экономический Интернет-журнал. М., 2008. [www.e-rej.ru](http://www.e-rej.ru). (0,5 п.л.).
5. Колосков А.А. Внедрение системы бюджетирования на основе комбинированной методики // Российский экономический Интернет-журнал. М., 2008. [www.e-rej.ru](http://www.e-rej.ru). (0,5 п.л.).

Отпечатано в ООП  
Финансовой академии при Правительстве РФ  
125993, г. Москва, Ленинградский пр., 49.

Заказ № 04 от 30 октября 2008 г.

Объём 1,0 п.л.

Тираж 120 экз.

---

<sup>1</sup> Издание входит в перечень ВАК.







Or